

ANALISIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. ASEGAR MURNI JAYA DESA TUMALUNTUNG KAB. MINAHASA UTARA

ANALYSIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) ON MANAGERIAL PERFORMANCE AT PT. ASEGAR MURNI JAYA TUMALUNTUNG VILLAGE KAB. MINAHASA UTARA

Oleh:

Brian R. Lamato¹
Arrazi Bin Hasan Jan²
Merlyn Mourah Karuntu³

^{1,2,3}Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email :

¹brianlamato@gmail.com

²arrazihasanjan@gmail.com

³merlyn.karuntu@yahoo.com

Abstrak: Tujuan penelitian untuk mengkaji pengaruh *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari: fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan serta perlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial secara simultan maupun parsial pada perusahaan PT. Asegar Murni Jaya, Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara. Jenis penelitian penelitian kuantitatif. Pelaksanaan penelitian di PT. Asegar Murni Jaya di Desa Tumulung, Kabupaten Minahasa Utara. Waktu penelitian yang digunakan untuk memperoleh data dan keterangan dari perusahaan, 1 bulan, bulan Februari sampai Maret 2017. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan berjumlah 143 orang karyawan. Jumlah responden sebagai sampel dalam penelitian ini 60 orang responden dan diambil sebagai sampel dalam penelitian. Hasil penelitian yaitu: (TQM): Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya. (TQM) yang terdiri dari (1) Fokus pada Pelanggan, (2) Perbaikan Berkesinambungan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Total Quality Management yang terdiri dari: (1) Pendidikan dan Pelatihan, dan (2) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Saran: Perusahaan perlu memperhatikan hasil penelitian ini. Keterbatasan penelitian berfokus pada TQM khususnya empat indikator tersebut membuka peluang untuk dilakukannya penelitian lain terkait TQM dan kaitannya kinerja manajerial.

Kata kunci : *total quality management, kinerja manajerial*

Abstract: The objective of the study was to examine the effect of *Total Quality Management* (TQM) consisting of Focus on customers, continuous system improvement, education and training and employee involvement and empowerment of managerial performance on simultaneously or partially to PT. Asegar Murni Jaya, Tumulung Village of North Minahasa Regency. Quantitative research type. Implementation of research at PT. Asegar Murni Jaya in Tumulung Village, North Minahasa District. The study time used to obtain data and information from the company, 1 month, February to March 2017. The research population is all employees of the company amounted to 143 employees. The number of respondents as the sample in this study 60 respondents and taken as sample in the study. The research results are: (TQM): Customer Focus, Continuous Improvement, Education and Training, and Employee Involvement and Empowerment have a significant effect on Managerial Performance at PT. Asegar Murni Jaya. (TQM) consisting of (1) Customer Focus, (2) Continuous Improvement, significant effect on managerial performance. While Total Quality Management consist of: (1) Education and Training, and (2) Employee Involvement and Empowerment, no effect to managerial performance. Advice: Companies need to pay attention to the results of this study. The limited research focuses on TQM, in particular, these four indicators provide opportunities for other TQM-related research and managerial performance.

Keywords: *total quality management, manajerial performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Salah satu tantangan yang dihadapi industri nasional saat ini adalah daya saing yang rendah di pasar internasional. Faktor yang menyebabkan rendahnya daya saing tersebut antara lain adanya peningkatan biaya energi, tingginya biaya ekonomi, serta belum memadainya layanan birokrasi. Tantangan lain yang dihadapi adalah masih lemahnya keterkaitan antar industri (industri hulu dan hilir maupun antara industri besar dengan industri kecil dan menengah), adanya keterbatasan berproduksi barang setengah jadi dan komponen di dalam negeri, keterbatasan industri berteknologi tinggi, kesenjangan kemampuan ekonomi antardaerah, serta ketergantungan ekspor pada beberapa komoditas tertentu. Tantangan ini juga dihadapi oleh provinsi di Indonesia salah satunya adalah provinsi Sulawesi Utara.

Perusahaan merupakan sebuah organisasi yang dijalankan oleh orang-orang yang berada di dalamnya untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dalam perusahaan sangatlah diperlukan adanya sebuah manajemen yang mampu memberikan sebuah perbaikan-perbaikan yang ke arah kemajuan perusahaan melalui peningkatan kualitasnya. Untuk menghasilkan kualitas terbaik dibutuhkan usaha perbaikan yang terus-menerus dalam kemampuan karyawan, proses dan lingkungan. Jalan terbaik untuk memperbaiki komponen-komponen tersebut secara terus-menerus adalah dengan mengimplementasikan *Total Quality Management*.

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang makin ketat. TQM mengacu pada perubahan organisasi, mulai dari perubahan struktur, tujuan, peran manajer, dan peran karyawan. Penerapan TQM dalam organisasi perusahaan ternyata mempunyai dampak positif terhadap karakteristik kerja (Rahayu, 2000).

Salah satu industri yang ada di Sulawesi Utara adalah PT. Asegar Murni Jaya yang bergerak di bidang air minum kemasan. Perusahaan ini terletak di wilayah Kabupaten Minahasa Utara dan merupakan salah satu penggerak perekonomian di Sulawesi Utara. PT. Asegar Murni Jaya Sulawesi Utara adalah perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan usaha produksi dan distribusi air minum kemasan. Jenis air minum kemasan yang diproduksi yaitu bentuk botol, galon, dan gelas. Tiap tahun mengalami perkembangan yang berawal pada tahun 2009 dengan dibangunnya perusahaan air minum terletak di Desa Tumulung Kecamatan Kauditan Minahasa Utara, Sulawesi Utara.

PT. Asegar Murni Jaya Sulawesi Utara situasi perusahaan saat ini memiliki kemajuan dalam hal penataan ruang maupun penambahan fasilitas dalam menunjang karyawan bekerja secara aman dan efisien. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen di berbagai daerah dimana jumlah pelanggan terus bertambah maka distribusi dilakukan di berbagai tempat yaitu di Minahasa Utara, Minahasa Selatan, Minahasa Tenggara, Manado, Bitung, Tomohon, Tondano, Bolmong, Gorontalo, Ternate, Tobelo, Morotai, dan Buli. Perusahaan menambah kapasitas produksi karena untuk memenuhi kebutuhan air minum kemasan para pelanggan, dengan cara melakukan orderan barang pada perusahaan setelah itu barang akan langsung dibawa ke tempat pemesanan.

Agar kualitas produksi dan kualitas produk tetap terjaga maka perusahaan berusaha meningkatkan kualitas operasional secara keseluruhan. Hal ini bisa diterapkan antara lain dengan menerapkan Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management*). Hal ini dilakukan agar tercipta kualitas produk, kualitas produksi, kualitas manajemen, kualitas pelayanan yang prima dan berkualitas tinggi sehingga perusahaan dapat terus eksis menghadapi persaingan baik lokal, nasional, maupun internasional.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh:

1. *Total Quality Management* (TQM) : Fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara.
2. Fokus pada pelanggan terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara.
3. Perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara..
4. Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara.
5. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara.

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

Manajemen Operasional

Manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output, Heizer dan Render (2001 : 1). Heizer dan Render (2001 : 1), juga berpendapat bahwa manajemen operasional penting karena merupakan bagian yang paling banyak mengeluarkan biaya dalam organisasi. Sebagian besar mengeluarkan perusahaan terletak pada fungsi manajemen operasional. Walaupun juga memberikan peluang untuk meningkatkan keuntungan dan pelayanan terhadap masyarakat.

Total Quality Management

Menurut Ishikawa, dalam Tjiptono dan Anastasia, (2003: 4) Total Quality Management (TQM) diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Nasution, 2005: 15).

Total Quality Management (TQM) merujuk pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan yang terus menerus ingin dicapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan (Heizer dan Render, 2001:31).

Fokus Pada Pelanggan

Pada hakekatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan.

Karakteristik perusahaan-perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan adalah sebagai berikut (Tjiptono, 2005: 171): (1) Visi, komitmen, dan suasana; (2) Penjajaran dengan pelanggan; (3) Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan; (4) Memanfaatkan informasi dari pelanggan; (5) Mendekati para pelanggan; (6) Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan karyawan; (7) Penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus

Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Kaizen merupakan konsep Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas (Tjiptono dan Anastasia, 2003: 39).

Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Yang dimaksud dengan spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud dengan praktis dan segera adalah bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga yang diberikan harus bersifat praktis (Nasution, 2005:4). Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang Kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan (Nasution, 2005).

Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

TQM (Total Quality Management) adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan, walaupun kedua konsep ini saling berkaitan, namun kedua konsep ini adalah dua hal yang sangat berbeda. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam

pembuatan keputusan dan pemecahan masalah (Tjiptono dan Anastasia, 2003: 79). Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya, oleh karena itu pelibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan.

Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka. Isi dari suatu pekerjaan merupakan dasar tetap untuk perumusan sasaran yang akan dicapai dari suatu tugas utama yang dapat dirumuskan sebagai target kuantitas, standar kinerja suatu tugas atau proyek tertentu untuk diselesaikan (Rivai & Basri, 2005: 32).

Kinerja manajerial untuk menjalankan perusahaan menuju pada sasaran yang ditetapkan merupakan dasar utama dalam penelitian kinerja manajerial. Salah satu fungsi manajerial terpenting dalam semua jenis organisasi adalah menjamin bahwa masukan dari berbagai sumber daya organisasi akan menghasilkan output yang terancang cepat yang dapat memuaskan pelanggan. Wibowo (2011: 31), menyatakan bahwa kinerja manajerial yaitu sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Mapping Jurnal Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Jusuf (2013)	Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial	Menganalisis pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial	Kuantitatif	TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial	Variabel penelitian	Objek penelitian, lokasi penelitian dan waktu penelitian
2	Dauhan (2013)	Total Quality Management, Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial PT. PLN SULUTTENGGU MANADO	Menganalisis TQM, budaya terhadap kinerja manajerial	Kuantitatif	TQM dan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial	Variabel penelitian	Objek penelitian
3	Novrianto (2014)	ANALISIS PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) INDUSTRI PERTAHANAN NASIONAL (Studi kasus pada Industri Senjata)	Menganalisis penerapan TQM pada industri pertahanan nasional	Kualitatif	Secara keseluruhan industri senjata nasional telah menerapkan TQM	Variabel	Objek penelitian, metode
4	Prayhoegoe dan Devie (2013)	Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan	Menganalisis pengaruh TQM terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan	Kuantitatif	TQM berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan	Variabel	Objek, metode
5	Pratiwi (2014)	Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Budaya Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Charoen Pokhpand Tbk. Cabang Surabaya)	Menganalisis pengaruh TQM, budaya organisasi, sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial	Kuantitatif	TQM, budaya organisasi, dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial	Variabel	Variabel, Objek

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini untuk melihat pengaruh antara variabel. Uji penelitian ini termasuk uji asosiasi menggunakan analisis korelasi dan regresi adalah alat analisis yang sering dipakai dalam uji asosiasi yang menurut Sugiyono (2015:36) adalah: merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih.

Populasi dan Sampel

Sugiyono (2015: 215) menyatakan bahwa populasi adalah: Wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pengertian di atas maka yang menjadi populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Asegar Murni Jaya yang berjumlah 143 orang karyawan.

Sugiyono (2015:81) menyatakan sampel merupakan: Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin. Berdasarkan rumus Slovin, jumlah responden yang akan dimenjadi sampel dalam penelitian ini adalah minimal sebanyak 59 dan total 60 orang responden yang akan diambil sebagai sampel dalam penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul akan dianalisis dengan beberapa tahap, pertama uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, uji asumsi klasik, dan terakhir analisis regresi linear berganda. Data yang diperoleh dari responden lewat kuesioner dikodekan sesuai dengan skala Likert 1 – 5, dan kemudian ditabulasi dengan menggunakan analisis statistik dengan program komputer SPSS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig.	Kriteria	Cronbach Alpha	Kriteria
TQM: Fokus pada Pelanggan (X ₁)	X _{1.1}	0,854	0,000	Valid	0,936	Reliabel
	X _{1.2}	0,945	0,000	Valid		
	X _{1.3}	0,906	0,000	Valid		
	X _{1.4}	0,849	0,000	Valid		
	X _{1.5}	0,912	0,000	Valid		
TQM: Perbaikan Berkesinambungan (X ₂)	X _{2.1}	0,720	0,000	Valid	0,838	Reliabel
	X _{2.2}	0,909	0,000	Valid		
	X _{2.3}	0,858	0,000	Valid		
	X _{2.4}	0,760	0,000	Valid		
	X _{2.5}	0,683	0,000	Valid		
TQM: Pendidikan & Pelatihan (X ₃)	X _{3.1}	0,903	0,000	Valid	0,962	Reliabel
	X _{3.2}	0,978	0,000	Valid		
	X _{3.3}	0,906	0,000	Valid		
	X _{3.4}	0,926	0,000	Valid		
	X _{3.5}	0,951	0,000	Valid		
TQM: Pemberdayaan Karyawan (X ₄)	X _{4.1}	0,875	0,000	Valid	0,952	Reliabel
	X _{4.2}	0,971	0,000	Valid		
	X _{4.3}	0,896	0,000	Valid		
	X _{4.4}	0,890	0,000	Valid		
	X _{4.5}	0,953	0,000	Valid		
Kinerja Manajerial (Y)	Y _{1.1}	0,912	0,000	Valid	0,97	Reliabel
	Y _{1.2}	0,958	0,000	Valid		
	Y _{1.3}	0,970	0,000	Valid		
	Y _{1.4}	0,939	0,000	Valid		
	Y _{1.5}	0,949	0,000	Valid		

Sumber: Hasil Olahan Data, 2017

Tabel 2 menunjukkan bahwa kriteria pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel adalah valid. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata r hitung yang diperoleh lebih tinggi dari pada nilai kritis ($> CR$) sebesar 0,30. Merujuk pada Tabel 2. di atas dapat menunjukkan nilai *alpha cronbach* untuk setiap pertanyaan lebih besar dari nilai kritis ($> CR$) yaitu 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa setiap pernyataan dikatakan reliabel.

Analisa Regresi Linier Berganda

Merujuk pada lampiran dari penelitian ini dimana perhitungan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS seperti pada Tabel 3. di bawah ini.

Tabel 3. Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	8,633	4,64
TQM: Fokus pada Pelanggan	0,241	0,142
TQM: Perbaikan Berkesinambungan	0,393	0,135
TQM: Pendidikan & Pelatihan	-0,04	0,104
TQM: Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,002	0,104

Sumber: Hasil Olahan Data, 2017

Persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 8,633 + 0,241 X_1 + 0,393 X_2 - 0,040 X_3 + 0,002 X_4 + e$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan variabel bebas (independen) Fokus pada Pelanggan (X_1), Perbaikan Berkesinambungan (X_2), Pendidikan & Pelatihan (X_3), dan Keterlibatan & Pemberdayaan Karyawan (X_4) dalam model regresi tersebut dapat dinyatakan jika satu variabel independen berubah sebesar 1 (satu) dan lainnya konstan, maka perubahan variabel terikat (dependen) Kinerja Manajerial (Y) adalah sebesar nilai koefisien (b) dari nilai variabel independen tersebut.

Konstanta (α) sebesar 8,633 berarti bahwa jika nilai variabel bebas (independen) Fokus pada Pelanggan (X_1), Perbaikan Berkesinambungan (X_2), Pendidikan & Pelatihan (X_3), dan Keterlibatan & Pemberdayaan Karyawan (X_4) tetap maka besarnya Kinerja (Y) sebesar 8,633 satuan.

Jika nilai b_1 yang merupakan koefisien regresi dari Fokus pada Pelanggan (X_1) sebesar 0,241 yang artinya mempunyai pengaruh positif terhadap variabel dependen (Y) mempunyai arti bahwa jika variabel Fokus pada Pelanggan (X_1) bertambah 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,241 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.

Jika nilai b_2 yang merupakan koefisien regresi dari Perbaikan Berkesinambungan (X_2) sebesar 0,393 yang artinya mempunyai pengaruh positif terhadap variabel dependen (Y) mempunyai arti bahwa jika variabel Perbaikan Berkesinambungan (X_2) bertambah 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,393 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.

Jika nilai b_3 yang merupakan koefisien regresi dari Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_3) sebesar -0,040 yang artinya mempunyai pengaruh negatif terhadap variabel dependen (Y) mempunyai arti bahwa jika variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_3) bertambah 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) akan mengalami penurunan sebesar -0,040 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.

Jika nilai b_4 yang merupakan koefisien regresi dari Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4) sebesar 0,002 yang artinya mempunyai pengaruh positif terhadap variabel dependen (Y) mempunyai arti bahwa jika variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4) bertambah 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,002 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.

Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4. Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,467 ^a	0,218	0,161	2,422

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 20, 2017

Tabel 4 menunjukkan bahwa untuk nilai koefisien korelasi yaitu R menghasilkan nilai 0,467 yang artinya keempat variabel independen memiliki hubungan yang cukup kuat dengan kinerja manajerial. Sedangkan untuk nilai koefisien determinasi yaitu R Square menghasilkan nilai 0,218 atau 21,8 persen. Artinya bahwa pengaruh semua variabel independen terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 0,218 atau 21,8 persen, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar variabel yang ada dalam penelitian ini yaitu sebesar 0,782 atau 78,2 persen.

Pengujian Hipotesis

Perumusan hipotesis yang diuji dengan tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 5 persen atau $\alpha = 0,05$ maka hasil pengujian hipotesis tersebut adalah sebagai berikut :

Uji F

Tabel 5. di bawah ini merupakan uji F dalam penelitian ini.

Tabel 5. Uji F

F	Sig.
3,834	,008 ^b

Sumber: Hasil Olahan Data, 2017

Merujuk pada Tabel 5 diperoleh hasil yaitu nilai p-value = $0,008 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau H_a diterima yang berarti bahwa Fokus pada Pelanggan (X_1), Perbaikan Berkesinambungan (X_2), Pendidikan & Pelatihan (X_3), dan Keterlibatan & Pemberdayaan Karyawan (X_4) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model regresi yang sudah dihasilkan. Maka digunakan uji t untuk menguji masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 6. Uji t

	Model	t	Sig.
1	(Constant)	1,86	0,068
	Fokus pada Pelanggan	1,981	0,006
	Perbaikan Berkesinambungan	2,907	0,005
	Pendidikan & Pelatihan	-0,386	0,701
	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,015	0,988

Sumber: Hasil Olahan Data, 2017

Hasil uji t pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel Fokus pada Pelanggan (X_1) p-value = $0,006 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan menolak H_0 atau Fokus pada Pelanggan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y). Merujuk pada hasil uji t pada Tabel 4.9 di atas dapat dilihat bahwa variabel Perbaikan Berkesinambungan (X_2) p-value = $0,005 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan menolak H_0 atau Perbaikan Berkesinambungan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Hasil uji t pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel Pendidikan dan Pelatihan (X_3) p-value = $0,701 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a ditolak dan menerima H_0 atau Pendidikan dan Pelatihan (X_3) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y). Merujuk pada hasil uji t pada Tabel 6 di atas dapat dilihat bahwa variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4) p-value = $0,988 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a ditolak dan menerima H_0 atau Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Pembahasan

Analisis Total Quality Management (TQM) : Fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap Kinerja Manajerial

Fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh simultan terhadap Kinerja Manajerial

Analisis Total Quality Management: Fokus Pada Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial

Salah satu indikator dari *Total Quality Management* (TQM) adalah fokus kepada pelanggan. Fokus kepada pelanggan bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Fokus kepada pelanggan dalam TQM merupakan upaya perusahaan untuk menyediakan produk sesuai dengan keinginan pelanggan untuk memuaskan pelanggan.

Dalam penelitian ini indikator atau pertanyaan yang difokuskan dalam TQM fokus kepada pelanggan antara lain terdiri dari 5 indikator yaitu: visi, komitmen serta suasana perusahaan yang didedikasikan untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan pelanggan, produk yang dihasilkan selalu sejajar dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan, perusahaan selalu berkemauan mengatasi masalah pelanggan, perusahaan berusaha untuk mendekati pelanggan, serta terakhir perusahaan berkomitmen untuk menyempurnakan produk dan proses terus menerus untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan pelanggan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM yaitu fokus kepada pelanggan mempengaruhi kinerja manajerial berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, serta kebutuhan mandiri. Hasil ini menunjukkan bahwa TQM yaitu fokus kepada pelanggan merupakan variabel kedua paling dominan dari empat variabel yang diteliti yang mempengaruhi kinerja manajerial di PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara.

Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan terhadap indikator dari TQM yaitu fokus kepada pelanggan akan meningkatkan secara positif kinerja manajerial perusahaan PT. Asegar Murni Jaya. Hasil ini membawa dampak pada implementasi TQM di perusahaan dimana perusahaan secara terus menerus harus fokus kepada pelanggan dalam kaitannya dengan perbaikan TQM perusahaan secara berkelanjutan sehingga kinerja manajerial secara keseluruhan akan terus mengalami peningkatan.

Hasil ini sesuai dengan beragam penelitian sebelumnya terkait dampak TQM terhadap kinerja manajerial dimana dalam penelitian ini dan penelitian tersebut sama-sama menemukan bahwa TQM yaitu fokus kepada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut antara lain: Jusuf (2013), Dauhan (2013), Novrianto (2014), Prayhoegoe dan Devie (2013), Pratiwi (2014).

Analisis Total Quality Management: Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial

Salah satu indikator dari *Total Quality Management* (TQM) adalah perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan bertujuan untuk melakukan perbaikan secara terus menerus tanpa henti terhadap semua aktivitas bisnis dan perusahaan. Perbaikan berkesinambungan ini merupakan salah satu unsur terpenting dan fundamental dari TQM. Perbaikan berkesinambungan ini diimplementasikan terhadap proses produk dan orang yang melaksanakan. Perbaikan berkesinambungan dapat sukses diimplementasikan jika disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Oleh karena itu faktor sumber daya manusia merupakan dimensi terpenting dalam proses perbaikan berkelanjutan dari kualitas dan proddivitas.

Dalam penelitian ini indikator atau pertanyaan yang difokuskan dalam TQM perbaikan berkesinambungan antara lain terdiri dari 5 indikator yaitu: komunikasi, memperbaiki masalah yang nyata, memandang ke hulu khususnya penyebab masalah, mendokumentasikan kemajuan dan masalah, serta memantau perubahan yang terjadi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM yaitu perbaikan berkesinambungan mempengaruhi kinerja manajerial berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, serta kebutuhan mandiri. Hasil ini menunjukkan bahwa TQM yaitu perbaikan berkesinambungan merupakan variabel utama yang paling dominan dari empat variabel yang diteliti dalam kaitannya dengan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial di PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara.

Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan terhadap indikator dari TQM yaitu perbaikan berkesinambungan akan meningkatkan secara positif kinerja manajerial perusahaan PT. Asegar Murni Jaya. Hasil ini membawa dampak pada implementasi TQM di perusahaan dimana perusahaan secara terus menerus harus melakukan perbaikan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kualitas dan produktivitas baik masukan, proses serta hasil dari PT. Asegar Murni Jaya. Hasil ini sesuai dengan beragam penelitian sebelumnya terkait

dampak TQM terhadap kinerja manajerial dimana dalam penelitian ini dan penelitian tersebut sama-sama menemukan bahwa TQM yaitu perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut antara lain: Jusuf (2013), Dauhan (2013), Novrianto (2014), Prayhoegoe dan Devie (2013), Pratiwi (2014).

Analisis Total Quality Management: Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM yaitu pendidikan dan pelatihan tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa TQM yaitu pendidikan dan pelatihan bukan merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara. Hasil ini membawa dampak bahwa salah satu indikator dari TQM yaitu pendidikan dan pelatihan tidak akan berdampak pada kinerja karena setiap peningkatan dari TQM dari segi pendidikan dan pelatihan tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil ini berarti bahwa TQM yaitu pendidikan dan pelatihan mempengaruhi perusahaan terhadap faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Analisis Total Quality Management: Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM yaitu keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa TQM yaitu keterlibatan dan pemberdayaan karyawan bukan merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara. Hasil ini membawa dampak bahwa salah satu indikator dari TQM yaitu keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak akan berdampak pada kinerja karena setiap peningkatan dari TQM dari segi keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil ini berarti bahwa TQM yaitu keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempengaruhi perusahaan terhadap faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah :

1. *Total Quality Management* (TQM) antara lain: Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh simultan terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya.
2. *Total Quality Management* (TQM) yaitu: Fokus pada Pelanggan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya. Fokus pada pelanggan merupakan variabel kedua dominan yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Asegar Murni Jaya.
3. *Total Quality Management* (TQM) yaitu: Perbaikan Berkesinambungan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya. Perbaikan berkesinambungan merupakan variabel pertama yang paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Asegar Murni Jaya.
4. *Total Quality Management* (TQM) yaitu: Pendidikan dan Pelatihan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya.
5. *Total Quality Management* (TQM) yaitu: Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya.

Saran

Saran yang dapat diberikan adalah

1. PT. Asegar Murni Jaya perlu memperhatikan hasil temuan penelitian ini. *Total Quality Management* (TQM) yang harus diimplementasikan dan terus ditingkatkan yaitu pada indikator perbaikan berkesinambungan serta fokus kepada pelanggan karena kedua faktor ini berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja manajerial. Sedangkan untuk TQM pada indikator pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak perlu difokuskan karena tidak mempengaruhi kinerja manajerial.
2. Keterbatasan penelitian yang hanya berfokus pada TQM khususnya empat indikator yang diteliti membuka peluang untuk dilakukannya penelitian lain terkait dengan TQM dan kaitannya dengan perusahaan selain dari kinerja manajerial.
3. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan ilmu Manajemen Operasional terkait dengan *Total Quality Management* (TQM) serta dimensi dan indikator dari TQM.

4. Perlu ada penelitian replikasi dari penelitian ini untuk diterapkan pada lokasi ataupun objek penelitian lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Heizer, J. dan Render, 2001. Prinsip-prinsip Manajemen Operasi, PT. Salemba Emban Patria, Jakarta.
- Pratiwi, S. A. Rahman, A., Yuniarti, R. 2015. Analisis Pengaruh Total Quality Management terhadap Produktivitas Pekerja Menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). *Jurnal Unknown*.
- Pratiwi, T. T. 2014. Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Budaya Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Charoen Pokhpand Tbk, cabang Surabaya). *Artikal Ilmiah Mahasiswa*. 1-8.
- Prayhoego, C. Dan Devie. 2013. Analisis Pengaruh Total Quality Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*. 1: 1-10.
- Nasution, M.N. 2005. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Novrianto, Y., Soenoko, R., dan Santoso, P. B. 2014. Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus pada Industri Senjata). *JEMIS*. 2(1): 19-25.
- Rahayu, F. 2000. Karakteristik Kerja dalam TQM: Hasil Study Empiris. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, edisi 19/07/2000, hal15-21.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Penerbit Alfabeta. Bandung
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E. J. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta : Penerbit Rajawali Pers.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia, Diana. 2003. Total Quality Manajemen. Kencana, edisi revisi. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, Fandy. 2005. Prinsip dan Dinamika Pemasaran. Edisi Pertama. Yogyakarta: J & J Learning.
- Wibowo. 2011. Manajemen Kinerja. Rajagrafindo Persada. Jakarta Utara.